

## دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

بن علي عائشة

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

جلولي سهام

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

**الملخص:** نظرا لزيادة المنافسة بين المنظمات، أصبح النجاح في السوق هو لتلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية في السوق، وتحافظ على هذه الميزة عبر الزمن، ونظرا لتوفر الموارد المالية لتمويل المشاريع، ونظرا لصعوبة احتكار المعلومات والتكنولوجيات المتقدمة ونظرا لعولمة الأسواق فقد ركزت الكثير من المنظمات على أهم مواردها، وهي الموارد البشرية من خلال الإدارة الفعالة لهذه الموارد لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية - التنافسية - الميزة التنافسية

**مقدمة:** تسعى المنظمات المعاصرة - في ظل البيئة شديدة التنافسية - إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية. وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة. وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عملاء المنظمة من جهة أخرى. بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟**

## 1- أساسيات عن إدارة الموارد البشرية:

**1-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:** تعددت التعاريف حول إدارة الموارد البشرية نذكر منها مايلي:  
"هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"<sup>1</sup>  
"إدارة الموارد البشرية هي مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية"<sup>2</sup>  
"إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة في بناء مجموعة من العمليات التي تتضمن التخطيط، التنظيم، التوظيف ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة وقيادتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية"<sup>3</sup>  
يمكن القول أن: إدارة الموارد البشرية هي نظام لإدارة العنصر البشري باعتباره الأساس وأهم العوامل المؤثرة في مسير المنظمة للمتغيرات ومواجهتها للتحديات في بيئة العمل، ومن ثم القدرة على تحقيق أهدافها المحددة.

**2-2- لماذا الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:** كان للتحوّل الكبير في إدراك المنظمات الحديثة لأهمية العنصر البشري أثر كبير في أن يعتبر العنصر البشري أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، لذا فأسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية هي:

- احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة؛
- تشابك المهام الإدارية؛
- تعقد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء؛
- شدة المنافسة؛
- التدخل الحكومي؛
- التطور في نظم معلومات الموارد البشرية؛
- ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية؛
- ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري؛

• الاتجاهات العالمية المعاصرة مثل إدارة التعبير، فلسفة الجودة الشاملة، القدرة التنافسية.

2-3- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية: لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت أثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية... الخ. هذه التحديات أثرت على طبيعة العلاقات التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، حيث أنها تملي على القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذو قدرات إبداعية وابتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في مجال الأعمال بشكل خاص. يمكن إنجاز هذه التحديات فيما يلي:<sup>4</sup>

1) إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية بمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإيلاء أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- مساهمة العاملين؛
- التمكين؛
- تحقيق رضا المستهلكين؛
- الوقاية بدل من العلاج؛
- الإدارة بالحقائق؛
- التركيز على العمليات؛
- التحسين المستمر.

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته وقابليته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية، وإن هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير وحول أثاره الإيجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

## (2) تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق

العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثوابي أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية (العالمية) أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات المتعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

## (3) التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات

والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستحجات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

## (4) التحديات البيئية: إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها

للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرون ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

## 4-2- أهداف إدارة الموارد البشرية: يكمن الهدف الأساسي لإدارة الموارد

البشرية في المؤسسات سواء الكبيرة أو الصغيرة هو تطوير الأفراد تطويرا يلي رغباتهم ويسد احتياجات المنظمة، يمكن تلخيص هذه الأهداف باختصار فيما يلي:<sup>5</sup>

**1) الأهداف الاجتماعية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية ورجحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع

### 2) أهداف العاملين: تتمثل فيما يلي:

- العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع في دخلهم؛
- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقة البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

### 3) أهداف المنظمة: وهي كالتالي:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية؛
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة؛
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

## 5-2- وظائف إدارة الموارد البشرية: تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية

المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التحفيز والرقابة، لذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن مايلي:<sup>6</sup>

**1) تخطيط الموارد البشرية:** يقصد بها تلك المحاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية محددة، والمقدرة غالباً بسنة، حيث تحدد فيها الاحتياجات من العمالة المطلوبة ونوعيتها وعددها وغيرها.

**2) توظيف الموارد البشرية:** تتناول هذه الوظيفة إجراءات اختيار القوى العاملة للعمل في المنظمات وبالتالي تحدد إجراءات التعيين اللازمة لدخول العاملين إلى المنظمة.<sup>7</sup>

**3) تسيير الأجور والحوافز:** تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد العاملين والتي تساهم في محافظة المنظمة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفاً من تسربها إلى الخارج. وعليه ينبغي أن تتوفر في الخطة التشجيعية للأجور مجموعة من الخصائص نذكر منها الوضوح والبساطة، ضمان حد أدنى من الأجر، مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة، التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء، تحقيق فائدة أكبر لعدد من الأفراد وأن يكون مقدار المكافئة التشجيعية ملموساً.<sup>8</sup>

**4) تدريب الموارد البشرية:** إن التطور في مختلف مجالات الحياة عملية مستمرة ولا بد للمنظمات وعلى اختلاف مهامها من أن تواكب هذا التطور، وبما أن القوى العاملة هي الأساس في استخدام التكنولوجيا لذلك فإن وظيفة التدريب تهتم في تنمية إمكانيات القوى العاملة بما يجعلها تواكب التطور الفني والتكنولوجي.

**5) تسيير المسارات المهنية:** تعتبر عملية تخطيط المسار الوظيفي ووظيفة رسمية ومنظمة في إطار إدارة الموارد البشرية حيث تهتم بتطوير وتوجيه العامل في المنظمة. يتكون المسار الوظيفي من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقاً ويتم تعيين العامل فيها تدريجياً والتي تمتد طوال حياته المهنية. كما ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه: "مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة"<sup>9</sup>

**6) تقييم أداء الموارد البشرية:** تساعد عملية تقييم الأداء على اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم

مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى يساعد تقييم الأداء على اكتشاف جوانب إيجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدر للترقية والحصول على مكافآت وعلوات.<sup>10</sup>

### 3- الميزة التنافسية:

#### 3-1- ماهية الميزة التنافسية:

#### 3-1-1- مفهوم الميزة التنافسية:

1) تعريف التنافسية: يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

التعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"<sup>11</sup>

• كما عرف البعض التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة" ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية<sup>12</sup>

#### 2) تعريف الميزة التنافسية: تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن

قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنها.

• تعرف الميزة التنافسية بأنها: "ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، تطبيق أسعار جد مرتفعة، الحصول على حصة سوقية أكبر، النمو والبقاء أطول ما يمكن."<sup>13</sup>

- الميزة التنافسية طبقا لبورتر (M.Porter) هي: " قدرة الصناعات (الصناعة) قي دولة معينة على الابتكار والتطور للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية"<sup>14</sup>
- أما ميسكون وزملاؤه (Mescon et al) فيرى أن: " الميزة التنافسية هي القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها."<sup>15</sup>
- ويعرف علي السلمي الميزة التنافسية على أنها: " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسين:16

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون؛

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.

### 3-1-2- التطور التاريخي للميزة التنافسية: مرتطور الميزة التنافسية بثلاث مراحل أساسية وهي:<sup>17</sup>

1. **الميزة المطلقة:** وهي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها:  
امتلاك تكنولوجيا فائقة، مواد خام نادرة، موقع استراتيجي خاص، توفير الطاقة، العمالة المتخصصة الماهرة.
2. **الميزة النسبية:** وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة.
3. **الميزة التنافسية:** ترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، هذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية، وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون انطلاقا من الاستغلال الأمثل لإمكانيات الموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى مدى إمكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة وغير المطلوبة (الضمنية) بأفضل الطرق وبذلك تعتمد على قاعدتين:
  - استراتيجية جديدة؛
  - الإبداع.

### 3-1-3- خصائص الميزة التنافسية: تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:<sup>18</sup>

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛



• عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

### 3-1-4- أنواع الميزة التنافسية: هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية وهما:<sup>19</sup>

1. **التكلفة الأقل:** بالضبط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها، وتحقق هذه المؤسسة الميزة التنافسية من خلال تملكها للتكنولوجيا الأفضل، مصادر للمواد الأولية، الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية وكفاءة العمليات التسويقية.
2. **التميز:** التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع، تحقق المؤسسة هذه الميزة التنافسية من خلال التميز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع، إمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت، التميز في طريقة صنع السلعة.

3. **التركيز أو التخصص:** من خلال الوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).<sup>20</sup>

### 3-2- أهمية وأهداف الميزة التنافسية:

#### 1. أهمية الميزة التنافسية: تكمن أهمية الميزة التنافسية في:<sup>21</sup>

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
  - تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
  - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
2. **أهداف الميزة التنافسية:** تسعى المؤسسات من خلال خلق ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف التالية:<sup>22</sup>
- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة، التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛

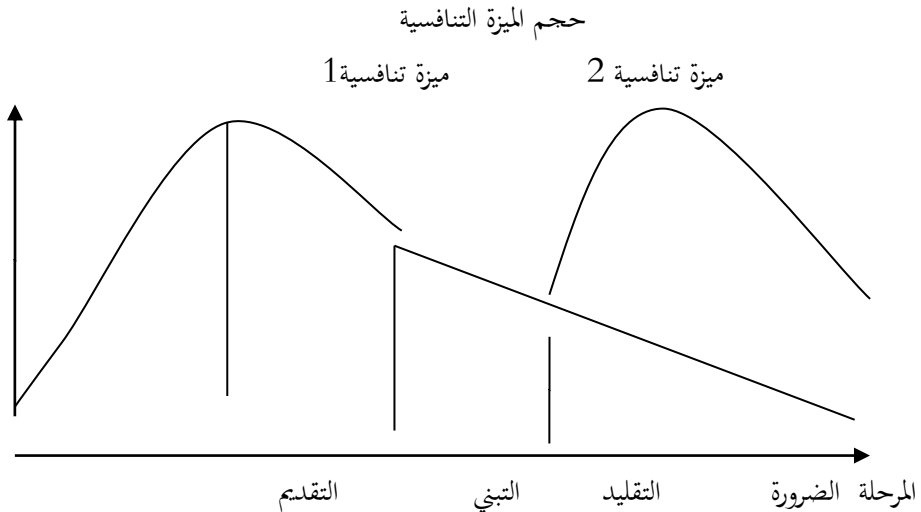
• تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

### 3-3- محددات، مصادر ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

1. **محددات الميزة التنافسية:** تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين هما:<sup>23</sup>

• **حجم الميزة التنافسية:** يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقى المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها.

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل. ويوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية:<sup>24</sup>



الشكل (1): دورة حياة الميزة التنافسية

• نطاق التنافس أو السوق المستهدف: أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

## 2. مصادر الميزة التنافسية: تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، نذكر منها مايلي:<sup>25</sup>

• الإبداع: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة **British Airway** التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها " المسافر العالمي الجديد "

• الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

• تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج؛

• تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛

• تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم)؛

• الالتزام بمجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

• المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة

المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع، وخدمات جديدة. وهناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي:<sup>26</sup>

• المصادر الداخلية والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات،... وغيرها. كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة؛

• المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغييرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها؛

• يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

3. **معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:** تتحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية متمثلة في:<sup>27</sup>

• **مصدر الميزة:** وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين هما:

- مزاي تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة؛

- مزاي تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

• **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

• **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزاي جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن تخلق مزاي تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

#### 4- إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية:

يوجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها وهي تطبيق الاستراتيجية، التعامل مع التغيير، بناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة الاستراتيجية. ويتضح ذلك على النحو التالي:<sup>28</sup>

**1) دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطبيق استراتيجية المنظمة:** ترتبط الاستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة. وتتعامل الاستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة على عدد من التساؤلات من أهمها:

- ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلاً؟
- ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟
- ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالهم في تنمية الميزة التنافسية؟
- ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

والشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية استراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية. ولكي يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق الناجح للاستراتيجية أيضاً تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المنظمة حيث يتطلب تطوير استراتيجية الموارد البشرية نوع من التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وإمكانياتها الداخلية. ومن ناحية أخرى، يتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عدداً من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة باستراتيجية المنظمة.

إن تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات هي جوانب أساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن أيضاً تحليل وتطوير للاستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستجابة للفرص البيئية المتاحة وكذلك التهديدات من خلال استغلال وتدعيم نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط

الضعف. ويتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة والضعف الداخلية معظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد أحد المجالات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

ومن أهم المتغيرات ذات العلاقة بالموارد البشرية التي يتناولها التحليل البيئي ما يلي:

- المنافسة؛
- التغييرات في الطلب والعرض من العمالة؛
- التشريعات الحكومية وقوانين العمل.

**2) إدارة الموارد البشرية والقدرة على إدارة التغيير:** تحتّم البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير. تدعيم وتحسين القدرة على إدارة التغيير يمكن أن يتحقق من خلال الاستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال المنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تقوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة وأن تعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغيير جزءا هاما من النمو وأن تدعم معايير الأداء المرونة والابتكارية لدى الأفراد، وبالإضافة إلى المجالات السابقة يبرز دور إدارة الموارد البشرية أيضا في التعامل مع مقاومة التغيير من جانب الأفراد.

**3) إدارة الموارد البشرية وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة:** يشير مفهوم التوحد الاستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم،... وغيرهم) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المنظمة فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من جانب العاملين والإدارة والموردين والملاك وغيرهم من الأطراف ذات الصلة بالمنظمة. ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب والتحفيز والاتصالات وتقييم الأداء.

وتبرز قضية تعارض مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، حيث يؤدي ذلك التعارض إلى صعوبة تحقيق التوحد الاستراتيجي، فعلى سبيل المثال، إن استجابة الإدارة لطلبات المستثمرين فيما يتعلق بالحصول على عائد سريع ربما يتعارض مع بعض القرارات المتعلقة بالموارد البشرية ومصلحة المنظمة في الأجل الطويل.

ويبرز دور خبراء الموارد البشرية في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة وإعادة الهندسة وتوسيع أعمال المنظمة بغرض تحقيق النجاح والاستمرارية في الأجل الطويل، ويتطلب ذلك وجود خطة استراتيجية مفصلة والتعاقد مع الكفاءات والمهارات الضرورية لتطبيق تلك الخطة وتقدير العاملين على أساس الأداء وكجزء من الخطة الاستراتيجية. إن ذلك المدخل لتطبيق الاستراتيجية يحقق للمنظمة مكاسب في الأجلين القصير والطويل ويحقق أيضا مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.

#### 5- المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية:

هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي عرض موجز لتلك المقومات:<sup>29</sup>

(1) **المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة:** يتعين أن يتوافر لدى مسؤولي الموارد البشرية المعرفة بطبيعة أعمال المنظمة وإمكانياتها في مختلف مجالات ومنها المعرفة بالإمكانيات الاقتصادية والمالية للمنظمة وتتضمن المعرفة بمكونات هيكل رأس المال وأساليب تنميته، وكيفية إدارة تكلفة رأس المال، والنظم المالية المستخدمة، وكيفية تخصيص الموارد وفقا للمعايير المالية، والمعرفة بمنتجات المنظمة وخدماتها وإمكانياتها الاستراتيجية، ويتضمن ذلك الفهم لاحتياجات العملاء والخصائص المميزة للمنتج والقطاعات السوقية للشركة، والمعرفة بالنواحي التكنولوجية وتتضمن المعرفة بالعمليات الهندسية والإنتاجية لتطوير المنتج، ومجالات البحوث وتطوير بالمنظمة وغيرها من الجوانب المتعلقة بأعمال وأنشطة المنظمة. ولا يعني ذلك أن يكون مسئولو الموارد البشرية قادرين على أداء كل الوظائف بالمنظمة أو لديهم المعرفة التفصيلية بدقائق تلك الوظائف لكن المطلوب منهم هو المعرفة العامة التي تمكنهم من ربط أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المنظمة وبالتالي يمكنهم أن يصبحوا شركاء فعليين في وضع استراتيجية المنظمة وبناء قدرتها التنافسية.

(2) **تصميم وإيصال برامج إدارة الموارد البشرية:** يجب أن يتوافر لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية مهارات إعداد برامج الموارد البشرية وتوصيلها بفعالية وفي الوقت المناسب وحتى يمكنهم أداء ذلك يجب أن يستندوا في تصميم برامج إدارة الموارد البشرية على العلوم السلوكية وأن يعملوا على التحديث المستمر لمهاراتهم

ولإدارتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري من خلال المداومة على حضور المؤتمرات المنعقدة في هذا الشأن والاطلاع على الدراسات الحديثة، وإجراء الأبحاث، والاستعانة بالخبراء وأساتذة الجامعات في مجال الموارد البشرية. كما يتعين عليهم مراجعة برامج إدارة الموارد البشرية باستمرار لتعديلها بما يتفق والتغيرات في استراتيجية وأهداف المنظمة.

**3) إدارة عملية التغيير:** يجب أن يتوافر لدى مسؤولي الموارد البشرية القدرة على إدارة عملية التغيير ومن أهم تلك المهارات، القدرة على كسب النفوذ داخل المنظمة، مهارات تشخيص وحل المشكلات، تقييم نتائج التغيير وتقليل المقاومة المحتملة للتغيير.

#### خاتمة:

مما لا شك فيه أن لإدارة الموارد البشرية تأثيرا بالغا في عملية تحقيق الميزة التنافسية، ذلك لأن العنصر البشري يمتلك حضورا فاعلا في جميع زوايا ونشاطات المؤسسة، حتى أنه خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها، فالإتجاه السائد الآن هو الإتجاه نحو " التقلص " والاحتفاظ بعمالة المعرفة فقط أي الواضح هو التحول نحو استثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية). وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة عليها أن تستعين بإدارة الموارد البشرية وتعتبرها كشريك رئيسي وفاعل لا يمكن تجاهله أبدا في المؤسسة الاقتصادية.

#### 7-المراجع:

- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، داراليازوري، الأردن، الطبعة 2010، ص 1، ص 26<sup>1</sup>
- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 15
- نور الادي- ن حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011، ص 15-16<sup>3</sup>
- خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 24-26<sup>4</sup>
- معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 27، 28<sup>5</sup>



نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص10<sup>6</sup>

7 زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 23.

8 عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 134.

9 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص3.

10 فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص105.

، بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتفانقال -موييليس - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012، ص1170<sup>11</sup>

12- دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص دراسات اقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 04

طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2008، ص03<sup>13</sup>

<sup>14</sup>Michael Porter , the competitive advantage of nations, Harvard business review, vol 1, 1990, pp : 84 – 85.

<sup>15</sup>Ibid, p 63

أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 461<sup>16</sup>

قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، جامعة الشلف، ص4<sup>17</sup>

<sup>18</sup>M. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, Inter éditions, Paris, 1993, p : 48

كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007، ص ص: 144-145<sup>19</sup>

<sup>20</sup>نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص ص: 121-124.

سملاي محضية، بلال أحمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى

<sup>21</sup>الدولي حول "التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية"، جامعة المسيلة، 03-04 ماي 2004

- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 04<sup>22</sup>
- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 113-115<sup>23</sup>
- <sup>24</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص: 86-88. نوري منير، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، على الموقع التالي:
- [Eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc](http://Eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc)<sup>25</sup>
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 310<sup>26</sup>
- <sup>27</sup>العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 115.
- <sup>28</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 21
- <sup>29</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 26-27